

# Pracownik produkcji czy lider zespołu

Dlaczego należy rozwijać kompetencje kierownicze mistrzów i brygadzystów?

*Coraz więcej firm rozumie, że nie da się wprowadzać zmian w organizacji bez odpowiednio przygotowanych liderów. To właśnie lider pierwszej linii jest osobą, która ma ciągły i bezpośredni kontakt z pracownikami. Dlatego też warto zadbać o to, aby był dobrze do tej roli przygotowany (także w obszarze kompetencji miękkich).*

DOROTA MEJRI

**P**ierwsze spotkanie w jednej z firm produkcyjnych. Mam porozmawiać z liderami produkcji na temat ich potrzeb szkoleniowych. Czekam na nich w małej sali przy hali produkcyjnej. Wchodzą w milczeniu, siadają z rękami skrzyżowanymi na piersiach. Ośmiu mężczyzn w różnym wieku i dwie kobiety. Patrzą na mnie trochę jak na istotę z innej planety, bo cóż taka trenerka może wiedzieć o ich pracy.

Zaczynamy rozmawiać. Przyglądają mi się, nie chcą mówić o problemach. To zrozumiałe, widzimy się przecież pierwszy raz, trudno w takiej sytuacji o otwartość i wylewność. Nie wierzą, że moja obecność może coś zmienić, wiele już widzieli. W miarę upływu czasu zaczynają się otwierać. Borykają się z typowymi problemami firm produkcyjnych: duża rotacja pracowników, brak zaangażowania, pracownicy z innych kultur, o których niewiele wiedz, codzienne problemy na produkcji.

**Lider musi wiedzieć, w jaki sposób najlepiej motywować swoich pracowników i wykorzystywać tę wiedzę w praktyce.**

*o jedno, czy wystarczy im zapału, czy otrzymają obiecane wsparcie przy wdrożeniu tego, czego się uczą. Polubiłam ich. Trzymam kciuki.*

## ROLA LIDERA PIERWSZEJ LINII

To jedna z wielu historii, w których uczestniczyłam i które pozwoliły mi lepiej poznać realia pracy liderów pierwszej linii - brygadzystów, mistrzów, team liderów i liderów produkcji. Ten niższy szczebel zarządzania bywa niedoceniany, a jego potencjał niewykorzystany. Często liderzy mają kłopot ze zidentyfikowaniem swojej roli w organizacji, czując się bardziej pracownikami produkcji niż szefami zespołów. Często nie posiadają dostatecznej wiedzy na temat kierowania ludźmi, a ich bezpośredni przełożeni nie pozwalają im na samodzielność i podejmują za nich wiele decyzji. Powoduje to spadek jakości pracy lidera, obniża jego autorytet w oczach zespołu, wpływa negatywnie na motywację i w konsekwencji odbija się na efektywności całej organizacji. Z drugiej strony dobry lider

*Kasia, team liderka z najkrótszym stażem, która kieruje (!) 40-osobowym zespołem, przyznaje: „Nie chciałam być liderką, ale nie było nikogo, kto by chciał. Kierownik uznał, że się nadaję, przekonał mnie. W końcu się zgodziłam, ale nie jestem zadowolona. Więcej pracy, więcej odpowiedzialności.” Dłuższa rozmowa pokazuje ich realne problemy. Jednym z najważniejszych jest brak wiedzy z zakresu kierowania ludźmi. Nie mówią tego wprost. Słyszę to w opowiadanych przez nich historiach.*

*Pracujemy warsztatowo w cyklach 4-godzinnych. Jestem z nimi na wszystkich zmianach, także na nocnej. Bardzo się angażują w ćwiczenia, dyskutują, wykonują prace domowe. Poznane narzędzia sprawdzają w praktyce, żartują, śmieją się, cieszą z drobnych sukcesów. Widzę, jak się zmieniają z sesji na sesję, są bardziej pewni siebie. Martwię się tylko*

Pracownik zostaje liderem. Bywa, że nie do końca identyfikuje się ze swoją nową rolą. Dostrzega, że wzrósł zakres jego obowiązków i odpowiedzialności, ale wcale nie idą za tym jakieś szczególne dodatkowe benefity. Jeśli poświęcimy czas, żeby lepiej poznać przyczyny tego problemu, to okazuje się, że:

- liderzy nie wiedzą, jak mają ludźmi kierować, jak ich motywować, jak komunikować się z nimi w różnych sytuacjach,
- nie wiedzą, jak pogodzić realizację codziennych zadań produkcyjnych z kierowaniem pracownikami,
- nie czują się komfortowo w tej sytuacji, bo np. jeszcze całkiem niedawno, wspólnie ze swoimi obecnymi podwładnymi, pracowali ramię w ramię w linii produkcyjnej,
- mają przekonania, które nie pozwalają im w pełni wykorzystać potencjału zespołu, np.: „Kiedy się ludzi chwali, to natychmiast oczekują większych pieniędzy, więc lepiej tego nie robić” albo „Jeśli ich teraz zacznę chwalić, czego do tej pory nie robiłem, to „zejdą” mi przy maszynie, zastanawiając się, o co naprawdę mi chodzi”.

A to tylko niektóre z problemów.

ważne



**„Nie zajmuj się rozwiązywaniem cudzych problemów! – ta zasada cię wyzwoli. Menedżer rozwiązujący problemy za swoich pracowników bardzo szybko staje się najmniej efektywnym członkiem zespołu”.**

**Ken Blanchard**

wnosi do organizacji bardzo wiele, a efektem jego pracy jest zmotywowany zespół, który z lepszym skutkiem realizuje wyznaczone zadania i osiąga wysoką efektywność pracy.

Przyjrzyjmy się zatem kilku kluczowym momentom, w których wpływ lidera pierwszej linii może mieć szczególne znaczenie dla firmy.

### NOWY PRACOWNIK W FIRMIE

To bardzo ważny moment. Pracownik przychodzi do firmy, mając często mgliste wyobrażenie o pracy, którą będzie wykonywał. Nawet jeśli pracował już wcześniej na podobnym stanowisku, to z całą pewnością trafia do innego środowiska, a ono ma swoje zasady i sposób działania. Od tego, w jaki



sposób zostanie do nowej pracy wprowadzony, zależy, czy pozostanie w firmie dłużej, czy zniknie bez śladu następnego dnia. Pomijając fakt, że wielu pracowników może się po prostu do danej pracy nie nadawać, wielu z nich firma traci w wyniku zaniedbań, które mają miejsce właśnie w fazie adaptacji pracownika.

Na tym etapie rola lidera jest kluczowa. Ma on zadbać o to, żeby nowy pracownik nauczył się w jak najkrótszym czasie prawidłowo wykonywać swoją pracę. Jeśli zrobi to w niewłaściwy sposób, to pracownik:

- poczuje się przytłoczony ogromem informacji, których nie jest w stanie przyswoić i bardzo szybko opuści firmę (czasami już tego samego dnia),
- nabędzie i utrwali złe nawyki, które trudno będzie potem wyeliminować,
- poczuje się pozostawiony samemu sobie, co obniży jego motywację i zgasi zapał już na początku nowej pracy.

Lider nie tylko musi mieć odpowiednią wiedzę (aspekt „twardy”), ale powinien umieć ją przekazywać np. korzystając z zasad instruowania w metodologii Training Within Industry (program rozwoju umiejętności przełożonych zawierający konkretne metody wspierania liderów w ich codziennych obowiązkach zarządczych).

### ZESPÓŁ, KTÓREMU SIĘ CHCE

Pracownik bardzo szybko orientuje się, kto tak naprawdę decyduje o jego ewentualnych premiach, podwyżkach, nagrodach i innych benefitach. Często nie jest to bezpośredni przełożony (lider), ale np. kierownik zmiany. W takiej sytuacji autorytet lidera słabnie, a pracownicy często pomijają to zbędne według nich ogniwo i zwracają się bezpośrednio do kierownika. Dlatego tak ważne jest, aby na linii lider – kierownik zmiany było wyraźne porozumienie w tej sprawie oraz jasny podział zadań i odpowie-

dzialności. To lider znający swoich pracowników powinien mieć decydujący wpływ na ocenę ich pracy i powiązane z nią benefity.

Z drugiej strony zdarza się, że liderzy mocno wierzą w to, że tylko pieniądze są w stanie zmotywować pracownika i utrzymać go na dłużej w firmie. Taki sposób myślenia sprawia, że bardzo rzadko lub wcale nie sięgają po inne, niematerialne metody motywowania, uważając je za pozbawione sensu. W pracy, która ze swej natury jest powtarzalna, monotonna i często wykonywana w trudnych warunkach (hałas, wysoka temperatura, ryzyko urazu), trudno jest na pierwszy rzut oka znaleźć inne czynniki poza pieniędzmi motywujące pracownika do zwiększenia zaangażowania. I tutaj właśnie pojawia się ogromne pole do działania dla lidera.

- Może on pokazać pracownikowi sens jego pracy, rozmawiając o tym, dlaczego to, co robi, jest ważne, czemu służy, do czego się przyczynia.
- Może też poprzez odpowiednie stosowanie pochwał wzmocnić zaangażowanie pracownika oraz jego poczucie własnej wartości.
- Poprzez odpowiednią informację zwrotną i właściwe korygowanie błędów pracownika może sprawić, że stanie się on bardziej świadomy tego, czego się od niego wymaga. Będzie też przekonany, że lider jest tą osobą, na której wsparcie zawsze może liczyć.

Trzeba jednak pamiętać, że wszystkie te działania odniosą lepszy skutek w środowisku, w którym pracownicy są szanowani i czują się bezpiecznie.

### LIDER JAKO PUNKT ODNIESIENIA

Pracownicy obserwują swoich szefów i widzą znacznie więcej niż ich szefowie by chcieli. Nawet drobne rozbieżności pomiędzy tym, co przełożeni mówią, tym, czego oczekują, a tym, co sami robią, mogą obniżyć morale pracowników. Czy to oznacza, że lider ma być nieskazitelny? Oczywiście, że nie. Osoby kryształowe wydają się tak nierealne, że trudno za nimi podążać. Każdemu zdarzają się bowiem mniejsze lub większe wpadki. Sztuka polega na tym, żeby nawet trudną sytuację wykorzystać w sposób pozytywny, wyciągnąć z niej wnioski i naprawić błędy. Działanie spójne z deklarowanymi wartościami i zasadami jest jednym z ważnych czynników budujących autorytet lidera.

Rozmowa o wartościach w trakcie codziennej „operatywki” sprawia, że ludzie skupiają się nie tylko na tym, jakie rezultaty osiągają, ale w jaki sposób to robią. Rozmawiają nie tylko o wskaźnikach, ale także o swoich wzajemnych relacjach, oczekiwaniach i pojawiających się problemach. Przy okazji lider może się upewnić, jak jego pracownicy rozumieją uczciwość, wzajemną pomoc, rozwój itd. Wtedy system organizacyjny wartości żyje nie tylko gdzieś na ścianie, ale także wśród jej pracowników.

### FIRMA, W KTÓREJ CHCE SIĘ PRACOWAĆ

Coraz częściej słyszę, jak firmy, szczególnie produkcyjne, narzekają na brak rąk do pracy. Często muszą, jak to określają, „brać to, co jest na rynku”. To oczywiście powoduje wiele konsekwencji dla

PRZYKŁADOWE ZADANIA LIDERA W OBSZARZE KIEROWANIA LUDŹMI	MOŻLIWE KONSEKWENCJE BRAKU DZIAŁAŃ LIDERA W OBSZARZE KIEROWANIA LUDŹMI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• instruowanie pracownika</li> <li>• rozmowa o wartościach</li> <li>• ustalanie celów</li> <li>• budowanie relacji</li> <li>• motywowanie, docenianie</li> <li>• udzielanie informacji zwrotnej, korygowanie błędów</li> <li>• usamodzielnianie pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naprawianie błędów, usterek, braki na produkcji</li> <li>• niejasne zasady, konflikty</li> <li>• absencja i odejścia pracowników,</li> <li>• awarie</li> <li>• zajmowanie się cudzymi problemami, stres</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne



## Lider powinien wiedzieć, w jaki sposób przeprowadzać ludzi przez zmiany, jak z nimi rozmawiać, jak wspierać ich w najtrudniejszych momentach.

organizacji, do których należą m.in. niedopasowanie pracownika do wymagań stanowiska, kultury organizacyjnej, duża rotacja i wiele innych.

W erze braku rąk do pracy, niezwykle ważne jest, żeby dana firma była dla potencjalnych pracowników pożądanym miejscem pracy. Dlatego odpowiednie działy dwoją się i troją, żeby wypracować takie działania, które sprawią, że pracownicy sami będą zabiegać o pracę w tej właśnie firmie. Przygotowują programy, które skupiają się na kulturze organizacyjnej, procesach i przywództwie, aby firma stała się atrakcyjna dla pracowników różnych generacji i różnego pochodzenia, w tym mileniśców i obcokrajowców.

Popularna teza, że pracownicy przychodzą do firm, a odchodzą z powodu szefów, nie jest postawiona bez powodu. Relacje z bezpośrednim

przełożonym, mają wpływ na to, w jaki sposób pracownik będzie się czuł w firmie, jak będzie pracował i jak długo w niej zostanie.

### DOPROWADZIĆ PROJEKT DO KOŃCA

Niedawno zadzwonił do mnie kolega, który zajmuje się optymalizacją procesów produkcyjnych. Był lekko zdenerwowany: „Słuchaj, potrzebuję Twojej pomocy. Wszystko jest policzone, wypracowane, rozpisane. Są już pierwsze rezultaty, ale boję się, że liderzy nie dowiozą tego projektu do końca. Mają narzędzia, ale jakoś niechętnie z nich korzystają. Mam wrażenie, że utknęliśmy”. Zapytałam go, czy liderzy wiedzą, jak te narzędzia stosować i przede wszystkim po co mają to robić. „Tak, wdrażamy ich w to sukcesywnie. Mam wrażenie, że brakuje im kompetencji miękkich. Nigdy nie sądziłem, że będę się musiał martwić o projekt z tego powodu. Ale oni po prostu nie potrafią o tym rozmawiać ze swoimi ludźmi. I ciągle narzekają, że nie mają na to czasu”.

To typowa sytuacja. Coraz więcej firm dostrzega ten problem u siebie. Rozumieją, że nie da się wprowadzać zmian w organizacji bez odpowiednio przygotowanych liderów. Wiedza na temat tego, jak ludzie funkcjonują w zmianie, czego się obawiają, jakie są najważniejsze przyczyny oporu jest nie tylko mile widziana, ale wręcz konieczna, szczególnie na stanowiskach kierowniczych.

### USAMODZIELNIANIE PRACOWNIKÓW, ABY MIEĆ CZAS NA BYCIE SZEFEM

„To wszystko ładnie, pięknie, tylko kiedy ja mam to robić?”. To zdanie słyszałam już wiele razy, kiedy zachęcałam liderów do tego, żeby więcej czasu poświęć na rozmowy ze swoimi ludźmi. Rozdzielanie zadań, kontrola realizacji planu, pilnowanie dostaw, kontakty z innymi działami, gaszenie pożarów (awarie, nagłe zlecenia, konflikty), kontrolowanie

wskaźników, naprawianie błędów, rozwiązywanie problemów z absencją i odejściami pracowników to codzienność lidera produkcji. Choć na pierwszy rzut oka wydaje się, że czas jest wypełniony po brzegi i nie ma miejsca na rozmowy z pracownikami, to w rzeczywistości jest to możliwe.

Żeby tak się stało, lider musi przestać zajmować się cudzymi problemami, a zaoszczędzony w ten sposób czas przeznaczyć na sprawy najważniejsze.

Problem powinien być rozwiązywany na najniższym możliwym poziomie organizacyjnym. To oznacza, że lider musi wiedzieć, kiedy sprawą musi się zająć osobiście, a kiedy powinien to zrobić jego pracownik. Z moich obserwacji wynika, że wielu liderów na hasło: „Szefie, mamy problem...” (tu następuje opis problemu) - natychmiast przejmuje jego rozwiązanie na siebie.

Kiedy o tym rozmawiamy, padają różne argumenty: „No, ale przecież jeśli nie rozwiążę tego problemu, to stracę autorytet w oczach pracownika. Pomyśli, że nie potrafię tego zrobić”, „Jest tyle roboty, że muszę odciążyć ludzi”, „Nikt nie jeździ wózkami (widłowym) tak dobrze jak ja, zrobię to najszybciej” itp. A przecież taka sytuacja to idealny moment na to, żeby nauczyć pracownika samodzielności. Dlatego zamiast rozwiązywania problemu za niego, można mu zadać pytanie: „Co proponujesz zrobić w tej sytuacji?”, „Od czego zaczniesz?”, „Kto ci może pomóc?”. Kiedy pracownicy uczą się rozróżniać problemy, z którymi powinni poradzić sobie sami, od tych, którymi musi zająć się szef, zyska on więcej czasu na sprawy ważne.

Wpływ liderów pierwszej linii na efektywność firmy jest znaczący. Dobrze przygotowani liderzy:

- przekazują wartości,
- wprowadzają nowych pracowników,
- motywują ich do działania,
- wprowadzają i pilnują zasad nie tylko w za-

kresie jakości produkcji, ale także w obszarze relacji interpersonalnych,

- korygują niewłaściwe zachowania,
- rozwiązują problemy i konflikty,
- przekazują informacje i rozmawiają o rezultatach,
- uczą pracowników samodzielności, zajmując się tylko tym, czym powinni się zajmować.

Już pobieżna analiza pracy lidera pierwszej linii pokazuje, jak duże znaczenie ma właściwy wybór i odpowiednie przygotowanie osoby, która ma pracować na tym stanowisku. To właśnie lider pierwszej linii jest osobą, która ma ciągły i bezpośredni kontakt z pracownikami. A skoro tak jest, to warto zadbać o to, aby był dobrze do tej roli przygotowany (także w obszarze kompetencji miękkich). Z mojego doświadczenia wynika, że są to ludzie, którzy chętnie pracują nad rozwojem swoich kompetencji, robią szybkie postępy i starają się wdrażać to, czego się nauczyli, w praktyce.

Oczywiście sposób rozwoju tych kompetencji może przybierać różne formy, od akademii lidera produkcji po indywidualną pracę z trenerem na hali produkcyjnej. Wybór odpowiedniej metody zależy od organizacji, jej potrzeb i możliwości. Na pewno jednak nie można liderów pierwszej linii po prostu pozostawić samym sobie, rzucając na głębokie wody i wierząc, że jakoś dadzą sobie radę.

„Przywództwo, prawdziwe przywództwo, to nie twierdza dla tych, którzy siedzą na szczycie. To odpowiedzialność za wszystkich, którzy należą do grupy. Chociaż ci z wyższą rangą mają władzę działania na większą skalę, każdy z nas jest odpowiedzialny za dbanie o silny Krąg Bezpieczeństwa. Już dzisiaj musimy zacząć robić małe rzeczy dla dobra innych... po jednej naraz. Niech każdy z nas będzie takim liderem, jakiego chciałby mieć”. (Simon Sinek, *Liderzy jedzą na końcu*). ●



DOROTA MEJRI

Trener biznesu, coach,  
certyfikowany trener FRIS

